

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

В статье рассматривается комплексный подход к проведению стратегического анализа на основе маркетинговых инструментов для принятия эффективных управленческих решений. Раскрывается механизм выполнения стратегического анализа, обосновывается последовательность и объясняется необходимость включаемых элементов. Предлагается интегральная модель последовательности проведения стратегического анализа среды предприятия.

The article discusses an integrated approach to strategic analysis on the basis of marketing tools to make effective management decisions. The mechanism of policy analysis, is justified due to the need for consistency and included items. It is proposed integrated model of sequence analysis of the strategic environment of the enterprise.

*Ключевые слова:* методический подход, стратегический анализ, эффективность, управленческие решения, маркетинговые инструменты, механизм анализа, элементы анализа, модели анализа.

*Keywords:* methodical approach, strategic analysis, efficiency, management solutions, marketing tools, analysis framework, the elements of the analysis, the analysis model.

**В** мировой практике существует множество подходов к выработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности современного предприятия.

Как правило, в современной среде хозяйственная деятельность осуществляется в поле усиления конкуренции, повышения скорости изменений как во внутренней, так и в окружающей среде. Принятие управленческих решений в таком случае зависит от множества факторов: информационного обеспечения руководителя, вида экономической деятельности, национальных особенностей, оказывающих серьезное влияние на выбор схемы или модели дальнейших действий, подходящих предприятию. Актуальность проблемы обеспечения эффективности управленческих решений требует

новых компетенций от руководителя в системе менеджмента. Управление, основанное на современных рыночных принципах, признается эффективным и в значительной степени повышает результативность предприятия.

Вопросы разработки управленческих решений для повышения эффективности управления на основе маркетинговых инструментов и стратегического анализа серьезно рассматривались учеными. Как показывают результаты их исследований [7, 14], применение комплексных и системных подходов в информационном обеспечении управленческой деятельности влияет на результативность деятельности предприятия. Решение существующей проблемы эффективного управления сдерживается не только отсутствием комплексного подхода к информационному обеспечению процесса принятия управленческих решений, но также и невозможностью прямого копирования существующих подходов. Следует отметить, что ряд руководителей в процессе управления предприятием действует, опираясь большей частью на интуицию, зачастую не предпринимая попыток к изменению ситуации, либо по психологическому принципу «выученной беспомощности».

Обобщенно сложившиеся подходы к анализу элементов среды предприятия представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Подходы к стратегическому анализу среды предприятия  
в принятии управленческих решений**

Среда предприятия	Подходы	Характеристика	Источники
Внутренняя	7S(8S) McKinsey, KPMG, Маркетинговый аудит, SNW	Сложность проведения, значительное количество сфер для анализа, отсутствие количественных оценок	[11, 15]
Микросреда	50+Marketing Metriks	Требует специальной аналитической подготовки	[16, 10, 20]
Мезосреда	Модель «5 сил»	Носит обобщенный характер и сложноприменима	[9, 16]
Макросреда	STEP, PEST, STEEP, PESTLE, STEEPLE, ETOM, GETS, QUEST TEMPLES	Значительное количество различных подходов. Сложность применения и увязки с другими средами	[3, 4, 6, 16]

Представленные в табл. 1 подходы позволяют сделать вывод, что они охватывают преимущественно качественную сферу анализа и при их применении зачастую игнорируются принципы комплексности и системности [17]. Это означает, что существует потребность в разработке дополни-

тельного инструментария, содержащего не только качественные, но и количественные оценки для достижения поставленных тактических и стратегических целей управления предприятием.

Решение данной исследовательской задачи позволило выработать подход, предполагающий рассмотрение ситуации через анализ среды предприятия, разделенный по уровням воздействия на него. Указанный подход реализуется при помощи последовательно выстроенных и адаптированных моделей в качественном и количественном вариантах.

В интегральной модели учтены не только прямые, но и обратные межэлементные связи. Отличительной особенностью модели является этапность процедур анализа. При этом, на первом этапе, в случае отсутствия системы стратегического анализа на предприятии, требуется последовательное движение по предлагаемой интегральной модели, а в случае наличия – с учетом проблемных областей в механизме принятия управленческих решений. Содержание этапов, отражаемых в модели, представлено ниже.

#### *Этап 1. Информационная платформа*

Основой процесса принятия управленческих решений является информационное обеспечение, которое занимает важное место также и в процессе проведения любого анализа. Вопросам сбора информации и проведения исследований посвящено множество работ ученых [2, 6], но в связи с обилием информации, постоянным увеличением ее объема, ростом скорости ее изменения и повышением стоимости ее получения требуется выделение наиболее значимых элементов, отражающих самые важные тенденции. Особое внимание может отводиться модели проверки информации через анализ «слепых» зон [16], который позволяет продемонстрировать существующие белые пятна в информационном обеспечении, показать важность и доступность информации. Модель должна применяться на первом этапе для оценки значимости и доступности информации и, как следствие, уменьшения рисков, а также на любом последующем этапе при возникновении сомнений в достоверности или достаточности данных.

#### *Этап 2. Анализ внутренней среды*

На втором этапе рассматривается внутренняя среда предприятия. Следует отметить, что существует заблуждение в необходимости проведения анализа внутренней среды для вновь разрабатываемых проектов (или стартапов), следовательно, анализ внутренней среды проводится только для действующих предприятий.

Автором предложен подход к проведению анализа внутренней среды предприятия, основанный на качественном и количественном рассмотрении четырех элементов: бизнес-функции (маркетинг), менеджмента, бизнес-процессов (производства), а также ресурсов, обеспечивающих функционирование предприятия [19].

Предлагаемый структурно-логический подход предполагает поэтапное рассмотрение значимых областей, формирует перечни факторов по каждой из рассматриваемых сфер, производит их количественную оценку. В предложенном подходе выбранные факторы оцениваются экспертным путем: каждый рассматриваемый фактор из внутренней среды предприятия относят к сильным (S), нейтральным (N) либо к слабым сторонам (W).

Информация, собираемая путем модернизированного SNW-анализа, представляется в динамике и характеризуется и качественно, и количественно, а для удобства работы может дополняться визуализацией [19]. Полученные сведения позволяют выявлять дисбалансы во внутренней среде при помощи маркетинговых инструментов.

### *Этап 3.1. Анализ внешней среды. Микросреда*

В научной экономической литературе разработано значительное количество коэффициентов и показателей, отражающих ситуацию в микросреде предприятия. Как показали проведенные исследования, разработанные подходы требуют дополнений, связанных с выделением роли покупателя, отражения способа самостоятельной генерации необходимых коэффициентов и показателей.

Предлагаемый аналитический комплекс учитывает эти требования, а его новизна состоит в рассмотрении не только роста конкуренции на рынке, но и учета повышения требований потребителей к предлагаемым продуктам. Это позволяет расширять существующие способы проведения анализа микросреды и разрабатывать методический подход для получения возможности самостоятельного генерирования специалистами предприятия необходимых в работе коэффициентов и показателей. Предлагаемая методика основывается на адаптации (модернизации) модели, предложенной А. В. Бабенковой [1] и разработке российских специалистов [21] и заключается в их объединении, позволяющем одновременно рассматривать внутреннюю и внешнюю среду каждого из объектов, а также их взаимосвязи. Автором предлагается введение в существующий подход двух элементов – Catch и Profit, где первый характеризует выгоду потребителя, а второй – прибыль предприятия. Введение указанных элементов обусловлено необходимостью нахождения преимуществ для каждой из сторон при построении взаимовыгодных отношений на рынке. Предлагаемые дополнения и модернизированная модель расширяют существующий подход к комплексу маркетинг-микс (подходы 4Р и 4С), отвечая современным экономическим вызовам, а их применение позволяет получить полную картину складывающейся в микросреде предприятия ситуации с точки зрения оценки существующих отношений между предприятием и потребителем.

Разработанная модель характеризует внутреннюю и внешнюю среду каждого из рассматриваемых элементов. Взаимодействие между ними раскрывается через описание взаимоотношений на уровне «спрос-предложение». Преимуществом предлагаемого подхода является анализ и оценка не только компонента Profit (прибыль), получаемого предприятием, но и компонента Catch (выгода), получаемого потребителем.

Предложенный подход 7С–7Р к рассмотрению взаимоотношений трансформируется в методический подход разработки коэффициентов и показателей анализа микросреды предприятия на уровне оценки взаимоотношений предприятие/потребитель. Матричный метод отображения позволяет объединить указанные преимущества и наглядно представить процесс разработки необходимых коэффициентов и показателей. Данный способ представляет собой компактный инструмент, отражающий как прямое, так и обратное направление движения по рассматриваемым элементам.

Решение по применению разработанного методического подхода реализуется при помощи выставления начальной точки создаваемого коэффициента и дальнейшего перемещения по ячейкам модели для его разработки. Подобный способ позволяет рассматривать ситуацию с разных позиций.

Использование такого подхода дает возможность самостоятельно генерировать необходимые для работы коэффициенты и показатели путем последовательного перебора составляющих, полностью характеризующих микросреду предприятия на уровне взаимоотношений «предприятие/потребитель».

Комплекс сгенерированных специалистом коэффициентов для проведения анализа микросреды предприятия расширяет инструментальную базу стратегического анализа для формирования управленческих решений. Это позволяет получать всю необходимую качественную и количественную оценку и формулировать решения для снижения рисков.

### *Этап 3.2. Анализ внешней среды. Мезосреда*

Важность проведения анализа сегмента мезосреды (отраслевой анализ), относимого к внешней среде, обусловлена высокой скоростью происходящих в ней изменений. Элементы качественных и количественных подходов к проведению такого анализа представлены в работах ученых [8, 9, 12], в то время как систематизированные количественные способы анализа не приводятся. Предлагаемый способ проведения анализа предусматривает рассмотрение качественных и количественных характеристик по изучаемой отрасли сначала по производственному признаку, а затем по отраслям-субститутам и комплементарным сферам (табл. 2). Проведение анализа элементов мезосреды выполняется экспертным путем при помощи оценки параметров, являющихся основой формы. Для оценки результата возможно проведение расчета влияния факторов в относительном выражении по группе и ранжирование результатов по степени влияния.

Форма анализа мезосреды предприятия

Показатель	Шкала оценки	Характеристика		
		Отраслевая	По субсти	Комплементарная
Границы отрасли				
Количество участников	Количество (LoNG)			
Локализация торговых сделок	Количество (LoNG)			
...				
Характеристика отрасли				
...				
Движущие силы				
...				
КФУ в отрасли				
...				
Вывод				

И с т о ч н и к: [12, 13].

Проведенный анализ элементов мезосреды служит дополнением к модели М. Портера «5 сил», которая рассматривает действие сил, в то время как анализ мезосреды дает характеристики отрасли. Проведенное исследование указывает, что модель «5 сил» важно использовать с расширенным количеством сил и включением в нее «Силы влияния комплементарных товаров», а также рассмотрения возможности «иного способа производства товаров и услуг», т. е. инновационного подхода [5].

### *Этап 3.3. Анализ внешней среды. Макросреда*

Для проведения анализа макросреды предлагается применять табличный формат модели TEMPLES + I + LoNG (Technology, Economics, Market, Politics, Legal, Ecology, Society + Information) – технологические, экономические, рыночные, политические, правовые, экологические, социально-демографические и информационные факторы. Уровни анализа рассматриваются по модели LoNG (Lo – (local) – локальный, N – (national) – национальный и G – (global) – глобальный уровни анализа), а оценка производится экспертным путем [18].

Следовательно, предлагаемая модель позволит использовать различные способы описания и оценки факторов макросреды, применять качественные

и количественные способы, оценивать динамику изменений для мониторинга состояния маркетинговой макросреды и подготовки грамотных управленческих решений.

#### *Этап 4. Модели стратегического анализа*

Существует значительное количество различных моделей стратегического анализа, рассматриваемых в работах ученых [16]. Наиболее известные из них – матрица BCG, модель GE, SWOT-анализ – часто применяются специалистами, но не дают представление о полной картине ситуации. Для нивелирования этой проблемы предлагается включение в процесс стратегического анализа матрицы Стейкера и И. Ансоффа, выполнение SPACE-анализа и GAP-анализа, а также после завершения указанных процедур возможно рассмотрение сложившейся ситуации с использованием SWOT-анализа.

Таким образом, предлагаемый автором подход также находится в основе разработанной информационно-аналитической модели применения маркетинговых инструментов и информационных технологий для управления. Указанная модель рассматривает ситуацию по уровням среды предприятия и видам стратегического анализа для успешной реализации собственных стратегических планов, а также повышения эффективности управления для достижения поставленных целей.

Разработанные инструменты закрывают брешь в существующих подходах и позволяют генерировать управленческие решения на основе комплексной системы стратегического анализа, управлять предприятием, применяя современные маркетинговые инструменты.

Вывод: предлагаемый подход позволяет включить в интегральную модель последовательности проведения стратегического анализа среды предприятия все факторы, оказывающие влияние на предприятие, что позволит проводить описания и оценки не только силы влияния, направления и характера, но и формулировать предположения по последствиям действий не только в каждом уровне среды предприятия, но и в комплексе. Практическое значение предлагаемого решения заключается в возможности его применения для формулирования эффективных оперативных и стратегических управленческих решений на основе маркетинговых инструментов.

### **Библиографические ссылки**

1. Бабенкова А. В. Маркетинговый подход к управлению взаимоотношениями между потребителем и поставщиком на рынке машиностроения // Совр. технологии управления. – 2011. – № 2 (2) [Электронный ресурс]. – URL: <http://sovman.ru/ru/all-numbers/archive-2011/february2011/item/9> (дата обращения: 24.09.2013).

2. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.

3. *Гайдаенко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика. – М. : Эксмо, 2005. – 480 с.
4. *Геришун, А. М.* Анализ внешней среды бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iteam.ru> (дата обращения: 25.09.2013).
5. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. *Дурович А. П.* Практика маркетинговых исследований: в 2 кн. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 240 с.
7. *Дэвенпорт Т., Харрис Дж.* Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. – СПб. : Бест Бизнес Букс, 2010. – 256 с.
8. *Мхитарян С. В.* Отраслевой маркетинг. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.
9. *Портер М. Е.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
11. *Расиел И.* Инструменты McKinsey: Лучшая в мире практика решения бизнес-проблем. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 224 с.
12. *Рой Л. В., Третьяк В. А.* Анализ отраслевых рынков. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 442 с.
13. *Савельева Н. А.* Управление конкурентоспособностью фирмы. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
14. Состояние стратегического анализа в 2013 году: глобальное обследование и выводы [http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys/#.Ukc4V38bH\\_Q](http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys/#.Ukc4V38bH_Q) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iteam.ru> (дата обращения: 29.09.2013).
15. *Уилсон О.* Аудит маркетинга. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 368 с.
16. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
17. *Чурлей Э. Г.* Комплексная оценка методов маркетингового анализа // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. D. – 2011. – № 13. – С. 50–54.
18. *Чурлей Э. Г.* Применение TEMPLES-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге // Журн. междунар. права и междунар. отношений. – 2011. – № 4. – С. 87–93.
19. *Чурлей Э. Г.* Анализ внутренней среды // Новая экономика. – 2013. – № 2 (62). – С. 54–63.
20. Marketing Metrics: 50+ metrics every executive should master / Farris Paul [at al.] – Publishing as Wharton School Publishing – Printtd in the USA – Eighth Printing, August 2007
21. Quans research <http://www.quans.ru/products/analiz> [Электронный ресурс]. – URL: [www.quans.ru](http://www.quans.ru) (дата обращения: 29.09.2013).

Поступила в редакцию 30.09.2013.

**Рецензенты:** *А. Н. Сенько* – заведующий кафедрой международного менеджмента, доктор экономических наук, профессор;

*Е. В. Петриченко* – заместитель декана факультета менеджмента БГЭУ, кандидат экономических наук, доцент.